



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

## Liderança Proativa e Satisfação Laboral: estudo exploratório

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do  
Trabalho e das Organizações**.

**Sara Catarina da Costa Fernandes**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

OUTUBRO 2017



CATÓLICA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

---

BRAGA

## Liderança Proativa e Satisfação Laboral: estudo exploratório

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do  
Trabalho e das Organizações**.

**Sara Catarina da Costa Fernandes**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Maria de Fátima  
Rodrigues Leitão Lobo Araújo**

**Resumo:**

O papel dos líderes, nos dias de hoje, é bastante diferente quando comparado com o que encontramos em anos transatos, atualmente afirma-se que o sucesso e a eficácia das organizações são sujeitos aos estilos de liderança que são aplicados pelos diferentes líderes, os líderes eficazes têm a aptidão de modelar e minimizar as percepções políticas das organizações, aumentando assim a satisfação do trabalhador no seu posto de trabalho, o que torna cada vez mais pertinente o estudo destes construtos. O presente estudo tem como objetivo perceber de que forma a liderança proactiva pode afetar a satisfação dos trabalhadores. A revisão bibliográfica foi realizada através da consulta de artigos científicos de repositórios nacionais e internacionais de acesso livre. Na recolha dos dados foram utilizados três instrumentos, o Questionário Sociodemográfico, a Escala de Liderança Proativa e o Questionário de Satisfação Laboral (S20/23). Este estudo é de natureza quantitativa, realizado com uma amostra de 143 trabalhadores ativos no momento da recolha, e os dados analisados através do SPSS, versão 22, os resultados permitiram compreender que existe uma correlação estatisticamente significativa entre as dimensões da liderança proativa e a satisfação laboral

*Palavras-chave:* Liderança Proativa; Satisfação Laboral; População Portuguesa.

**Abstract:**

The role of leaders today is quite different when compared to what we found in the past years. It is now said that the success and effectiveness of organizations are subject to the styles of leadership that are applied by different leaders. Effective leaders have the ability to model and minimize the political perceptions of organizations, thus increasing the satisfaction of the workers in their workplace, which makes it increasingly relevant to study these constructs. The present study aims to understand how proactive leadership can affect employee satisfaction. The bibliographic review was carried out through the consultation of scientific articles from national and international repositories of free access. In the data collection, three instruments were used: the Sociodemographic Questionnaire, the Proactive Leadership Scale and the Job Satisfaction Questionnaire (S20 / 23). This study is of a quantitative nature, performed with a sample of 143 active workers at the time of collection, and data analyzed through SPSS, version 22, the results allowed to understand that there is a statistically significant correlation between the dimensions of proactive leadership and labor satisfaction.

*Keywords:* Proactive Leadership; Job Satisfaction; Portuguese population.

A Satisfação Laboral é um constructo que começa a ser estudado por Hoppock, em 1935, possibilitando assim que se desenrolem os primeiros estudos sobre esta temática (Marante, 2010). Críticos apontam que o constructo da satisfação no trabalho tem recebido pouca atenção, segundo Locke (1976 citado por Bussing & Bissels, 1998) este é visto como o cumprimento dos valores individuais.

Os primeiros estudos que despontaram acerca da satisfação laboral, partiram do pressuposto de que, quanto maior fosse a satisfação demonstrada pelos trabalhadores, maior seria a produtividade da organização (Cordeiro & Pereira, 2006).

Segundo Weihrich e Koontz (2005 citado por Chandra & Priyono, 2016) a satisfação laboral é vista como uma experiencia de felicidade ou prazer sentida quando alguém consegue alcançar algo que deseja. Já no que diz respeito a Handoko (2000 citado por Chandra & Priyono, 2016) a satisfação laboral é o estado emocional do trabalhador, refletindo aquilo que são os sentimentos dos trabalhadores dirigidos trabalho que exercem. A satisfação laboral pode também ser vista como a forma que o trabalhador vê o sucesso no seu trabalho (Sunyoto, 2012 citado por Chandra & Priyono, 2016). Pode-se dizer que a satisfação laboral diz respeito aos sentimentos que são direcionados ao trabalho em si, devendo haver uma atitude positiva perante o trabalho e também perante o ambiente de trabalho, ou seja essa atitude positiva também deve existir com o colegas de trabalho (Chandra & Priyono, 2016).

Segundo Azeleira (2013) o resultado das interações entre os valores dos trabalhadores sobre o trabalho que desempenham e os benefícios que o mesmo oferece, são a resposta emocional dada pela satisfação laboral, ou seja, caso as expetativas forem altas e os resultados e/ou recompensas forem o que era esperado, a satisfação aumenta, tendo que haver, assim, um balanço apropriado, pois caso isso não aconteça a satisfação desce, fazendo com que o desempenho de determinada tarefa elaborada pelo trabalhador seja afetada, faça o que leva a que o trabalhador fique mesmo sem vontade para o desempenho da mesma.

O conceito de satisfação laboral é abordado na Psicologia Social e na Psicologia das organizações desde meados da década de 30, havendo ainda assim alguma discussão em torno daquilo que é a sua definição (Pedro & Peixoto, 2006). Para a Psicologia Social é definido como um conjunto de sentimentos positivos ou negativos manifestados pelo sujeito em relação ao trabalho, salientando a importância que a realização/concretização das expetativas assume na satisfação laboral (Cabral, Vala & Freire, 2000 citado por Pedro & Peixoto, 2006).

A satisfação apresenta uma grande importância, nas atividade que se desenrolam no trabalho, pois quando os trabalhadores estão satisfeitos as taxas de absentéismo são mais baixas, sendo que esta baixa taxa pode contribuir para a permanência do trabalhador na

organização. Por outras palavras quando existem trabalhadores satisfeitos as suas atitudes face à vida de forma geral são mais positivas, o que pode contribuir para elaboração de uma sociedade mais saudável, no que diz respeito a aspetos biopsicossociais (Martins, Robazzi & Plath, 2007).

Existem vários fatores que estão associados de forma positiva e negativa à satisfação laboral, são eles fatores individuais, sociais e sociodemográficos, atentando-se que os trabalhadores que estão satisfeitos com o seu trabalho mostram taxas mais baixas de absentismo, o que pode fazer com que o trabalhador queira ou não permanecer na organização, demonstra-se que os trabalhadores com atitudes positivas no trabalho têm também uma atitude mais positiva em relação à vida de forma geral, fazendo com que tendo em conta aspetos biopsicossociais, exista uma sociedade saudável (Martins, Robazzi e Plath, 2007). Segundo Carrillo-García, Solano-Ruíz, Martinez-Roche e Gomez-Garcia (2013) as mulheres apresentam níveis de satisfação mais elevados que os homens.

A satisfação laboral refere-se a uma resposta cognitiva, afetiva ou emocional e comportamental, a determinado trabalho, avaliado pela sua evolução nas funções/caraterísticas do mesmo, respostas emocionais a eventos ocorridos no trabalho e intenções comportamentais relacionadas com o comportamento no trabalho (Locke, 1916 citado por Tziner, Rabenu, Radomski & Belkin, 2015).

O modelo das diferentes formas de satisfação no trabalho foi proposto originalmente por Bruggeman (1974 citado por Bussing & Bissels, 1998). Este explica com que condições e que processos psicológicos qualitativos envolvem formas diferentes formas de satisfação no trabalho e quais as consequências existentes para essas formas, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento da personalidade.

O modelo incorpora um entendimento amplo da satisfação laboral como um grau de ajuste entre a situação atual de trabalho e as aspirações pessoais, os sujeitos devem comparar caraterísticas da situação laboral com um conjunto de expetativas pessoais, motivos ou necessidades (Bussing & Bissels, 1998). A componente pessoal nesta comparação está muito ligada ao nível de aspiração, mas Bruggemann (1974 citado por Bussing & Bissels, 1998) não providenciou uma concetualização detalhada deste nível de aspiração, disse apenas que tinha um objetivo de ação relacionada com a estrutura individual e os objetivos pessoais (Bussing & Bissels, 1998).

Modelo Situacional salienta o impacto em situações de trabalho, caraterística de trabalho e aspetos do ambiente no trabalho (Hackman & Oldham, 1980 citado por Elfering, Semmer & Kalin, 2000) enfatizando que um melhoramento na situação de trabalho aumenta a

satisfação laboral. Abordagens que enfatizam o posicionamento de componentes ligados à satisfação laboral referem-se maioritariamente a posicionamentos afetivos (Elfering, Semmer & Kalin, 2000).

Neste tempo agitado em que vivemos, existem muitas decisões que não estão a ser tomadas com o nível de resolução que é necessário, devido ao facto de os líderes não aceitarem que têm responsabilidades (De Cramer, 2013).

A liderança é um tema de grande recurso junto daqueles que orientam, mas também daqueles que são orientados. É visto várias vezes como um conceito que adota uma conotação mágica, pois esta é responsável por uma atração incompreensível que as pessoas praticam sobre as outras (Bergamini, 1994).

A liderança é vista como um processo quem envolve trocas e interações sociais, assim o líder é visto como alguém benéfico para o grupo, mas também para cada membro (Bergamini, 1994).

Tem sido estatisticamente demonstrado que as organizações com um líder efetivo, em média, é trinta vezes mais propenso do que as empresas que têm um líder inefetivo a ter um bom desempenho ao nível financeiro, a oferecer melhores produtos e serviços e a criar uma maior satisfação por parte dos empregados como também dos clientes. Por outras palavras, podemos dizer que a procrastinação dos líderes está a prejudicar aquilo que é o bem coletivo (De Cramer, 2013).

Não existe um estilo de liderança único que seja perfeito para todas as situações, sendo a isso que se refere a Liderança Situacional. Esta recai sobre aquilo que é o comportamento do líder em relação aos “comandados”, aquando de uma tarefa específica (Galvão, Trevizan, Sawada, & Coleta, 1998). Constitui uma inter-relação oferecida pelo líder na quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa), o apoio social dado pelo líder (comportamento de relacionamento), assim como o nível de prontidão (maturidade) dos dirigidos no desempenho da tarefa, função ou objetivo específico (Galvão, 1995 citado por Balsanelli, Cunha & Whitaker, 2008)).

A tarefa é vista como a forma como o líder dirige as pessoas, transmitindo o que se deve fazer, quando, onde e como, estabelecendo objetivos e definindo papéis. Existe por isso uma comunicação bilateral com um comportamento de relacionamento baseado no apoio e encorajamento, implicando um apoio aos esforços dos colaboradores e também que esses mesmo colaboradores sejam ouvidos ativamente. No que diz respeito à maturidade, esta tem a ver com o facto de as pessoas terem capacidade/disposição ou não para dirigir as suas

próprias atitudes. São mencionados dois tipos de maturidade, a maturidade de trabalho, que tem como principal foco as capacidades/habilidades técnicas, e a maturidade psicológica, isto é, a motivação/disposição existente para que algo seja concretizado. Sendo que apenas devem ser postas em prática em relação a uma tarefa específica a ser realizada (Galvão, 1995 citado por Balsanelli, Cunha & Whitaker, 2008).

Neste tipo de liderança (Liderança Situacional) podemos classificar quatro estilos de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, que entre si necessitam de uma combinação de comportamento tarefa e relacionamento. O estilo de liderança é definido pelo nível de maturidade daqueles que são liderados, estes níveis de maturidade são apresentados num contínuo (imaturo/maturo), dividindo-se em quatro níveis: baixo, baixo a moderado, moderado a alto e alto. Assim não há apenas uma única maneira de influenciar os indivíduos. Quando é aplicado o estilo de liderança determinar ao liderado com nível baixo de maturidade, tendo em conta uma atividade específica, necessitará de empregar um comportamento alto para a tarefa e baixo para o relacionamento, isto é, ele determina o que fazer, como, quando e onde (Galvão, 1995 citado por Balsanelli, Cunha & Whitaker, 2008).

No que concerne ao estilo de liderança persuadir, este é adequado para o liderado com uma maturidade entre baixo e moderado, implica que o líder o consiga persuadir a executar determinada tarefa de acordo com as suas diretrizes (comportamento alto tanto para a tarefa como para o relacionamento) (Galvão, 1995 citado por Balsanelli, Cunha & Whitaker, 2008).

Quando falamos do estilo compartilhar, este é o mais adequado para o liderado que tem uma maturidade de nível moderado a alto, sendo que aqui o líder deve apoiar os esforços e participar junto do liderado no processo de tomada de decisão. Neste caso o comportamento é alto e a tarefa baixa (Galvão, 1995 citado por Balsanelli, Cunha & Whitaker, 2008).

Finalmente, no que diz respeito ao estilo delegar, pode ser utilizado quando o liderando tem uma maturidade de nível alto, quando confrontado com uma tarefa específica. O “comandado” determina como, quando e onde fazer algo, acarretando um comportamento baixo tanto para a tarefa como para o relacionamento (Galvão, 1995 citado por Balsanelli, Cunha & Whitaker, 2008).

Quando falamos de liderança, temos que falar sobre a procrastinação, que é um termo utilizado pelos profissionais que indica um adiamento da tomada de decisão e das ações. Tem sido alvo de uma maior atenção, pois esta tem aumentado sistematicamente nos últimos 40 anos, este acontecimento é comprovado pelo facto de 20% da população mundial se descreverem como procrastinadores. A procrastinação envolve um adiamento de matérias importantes e empurrando-as para algo a longo prazo enquanto se lida com matérias menos

importante a curto prazo. É característico de pessoas que são propensas à procrastinação, irem à procura de forma ativa de algum tipo de distração, e quanto mais fácil e acessível for a distração melhor ainda. Um exemplo disto é estar constantemente a verificar o email (De Cramer, 2013).

Existem três critérios que permitem definir o comportamento de um procrastinador, primeiro, tornam as pessoas menos eficiente; segundo, executar tarefas que não ajudam numa boa execução de tarefas mais importantes; e terceiro, comportamentos que atrasam tarefas importantes, ou seja a procrastinação é um comportamento irracional, é um comportamento que se assume voluntariamente, mesmo sabendo que esse mesmo comportamento pode trazer resultados mais pobres. A procrastinação pode ser vista como um tipo de sabotagem que a pessoas fazem a elas próprias colocando de parte decisões e ações cruciais (De Cramer, 2013).

Segundo De Cramer (2013), algumas razões utilizadas por procrastinadores passam por: Eu trabalho melhor sobre pressão; Não é tudo tão importante, posso lidar com isso depois; A pressão faz com que seja mais criativo; Eu conheço as minhas habilidades e por isso sei que tenho muito tempo para fazer isto amanhã ou depois.

A procrastinação está muito associada a uma noção errada do tempo. Lutar contra a procrastinação de maneira a que se volte a ganhar autocontrolo, implica que os líderes estejam conscientes daquilo que querem conseguir e como devem fazê-lo. O que refere-se à visão que o líder em conjunto com a organização querem desenvolver. O como refere-se à direção que o líder toma para implementar a sua visão. Segundo De Cramer (2013) é importante que o líder esteja em controlo dos três níveis, emocional, físico e estratégico, para que desenvolva, a parte do como no processo de tomada de decisão:

**Nível Emocional** o líder deve Lidar com as emoções negativas e Por todos os passos em perspetiva

**Nível Físico** o líder deve Encontrar energia nas coisas que dão prazer; Ter paixão como aquilo que se faz e Antecipar os imprevistos que se possam encontrar e removê-los do caminho que se pensa seguir

**Nível estratégico** o líder deve Conhecer as fraquezas e as qualidades; Escolher apenas aquelas batalhas que são importantes para implementar a visão pretendida e Permanecer fiel às coligações e relações que se precisa mais e mantê-las a longo prazo

Emoções negativas são muitas vezes associadas ao adiamento de decisões. Não são as únicas emoções que experienciamos durante o momento, mas também as emoções que esperamos sentir durante o processo de tomada de decisão. Estas emoções tardias são



conhecidas como “emoções antecipadas” e por causas destas mesmas emoções os líderes podem ser estimulados a adiar uma decisão e até mesmo evitar fazê-lo (De Cramer, 2013).

Muitas formas de procrastinação estão ligadas ao facto de existir medo. Esse medo pode estar ligado a muitos tipos de consequências, como a perda de reputação ou de oportunidades futuras. Por causa desse medo vir de nós próprios e por a nossa vida emocional não ser completamente objetiva, vamos subestimar a importância dessas mesmas emoções e permitir que sejamos influenciados por elas, mesmo sabendo que este não é o caminho mais racional. Quem toma as decisões precisa de um certo grau de controlo e entendimento de como funcionam as suas emoções (De Cramer, 2013).

Que fatores fazem com que se determine se a pessoa é boa ou não, a regular as suas emoções? Estudos têm demonstrado que pessoas com uma boa imagem pessoal, que está relacionado com a sua própria experiência emocional, são capazes de um melhor controlo de sentimentos negativos, sejam eles implícitos ou explícitos. Sujeitos com uma forte orientação da ação são capazes de ativar essa imagem pessoal positiva mesmo estando perante as suas próprias emoções negativas. É possível criar um “amortecedor” que pode bloquear ou neutralizar os sentimentos negativos. É importante que se esteja ciente deste facto pois as pesquisas têm provado que esta relação trabalha num nível inconsciente, por isso não é algo que esteja explicitamente no nosso controlo (De Cramer, 2013).

Os líderes devem desenvolver uma capacidade de distinguir entre uma matéria importante e outra que não é, por causa da sua posição de responsabilidade, os líderes têm frequentemente oportunidades para cederem aos impulsos, e por isso é importante que tenham pessoas de confiança e conselheiros para que lhes mostrem o caminho e limitem os comportamentos impulsivos (De Cramer, 2013).

Para os líderes é importante que tenham acesso ao impacto das suas próprias emoções e que aprendam formas de lidarem com elas. Uma boa regulação das emoções ajuda a que seja evitada a procrastinação. É necessário que os líderes entendam que esta regulação está inerente não só às emoções que este espera sentir, mas também ao impacto de emoções que já foram sentidas no passado (De Cramer, 2013).

Para explicar este fenómeno, temos como bom exemplo, quando os líderes perdem uma boa oportunidade, existe uma inclinação para cometerem o mesmo erro quando surge uma nova oportunidade. Esta segunda oportunidade pode ser tão vantajosa como a anterior, mas como é menos benéfica, os líderes tendem a ser relutantes com a mesma.

Se uma oportunidade é de interesse e pode elevar o bem-estar, porque a recusamos? O problema com esta nova oportunidade é que ativa uma espécie de pensamento reverso, que

por sua vez persuade os líderes que de a realidade vivida no passado poderia ter sido diferente. Este é um tipo de pensamento conhecido por “pensamento contrafactual”, quando o líder ignora aquilo que são factos reais e convence-se de que poderia ser alcançado um resultado diferente. Começa a ser imaginado por parte do líder, como se teria sentido se a primeira oportunidade tivesse sido concluída com sucesso (De Cramer, 2013).

Segundo De Cramer (2013), este fenómeno de não ter tomado uma decisão em relação a uma oportunidade parecida, mas melhor no passado, é conhecido pela literatura como Inação Inércia.

Para garantir que boas decisões sejam tomadas devemos lembrar: Agir é sempre melhor do que nem tentar de todo; Não perder nenhum feedback corretivo e oportunidades para inovar; Usar argumentos contra e a favor para chegar a um acordo ou decisão.

Relacionando estas duas variáveis, segundo Saleem (2015), a liderança apresenta um efeito muito significativo naquilo que é a atitude dos trabalhadores face à função desempenhada no seu trabalho. Existe, então, uma variável que permite que o trabalhador experiencie uma grande satisfação, sendo ela o apoio organizacional, esta variável também é fundamental no comportamento da liderança, isto é, os trabalhadores compreendem o apoio superior que têm, que resulta na obtenção de resultados de trabalho pretendidos (Ali, Sidow & Guleid, 2013). Já para Saleem (2015), o papel dos líderes, nos dias de hoje, é muito diferente quando comparado com o que encontramos nos anos transatos, ou seja, atualmente afirma-se que o sucesso e a eficácia das organizações são sujeitos aos estilos de liderança que são aplicados pelos diferentes líderes, para a autora os líderes eficazes têm a aptidão de modelar e minimizar as perceções políticas das organizações, aumentando assim a satisfação do trabalhador no seu posto de trabalho.

## **Procedimentos**

Para a recolha dos dados foi elaborada uma plataforma online com recurso ao google docs, (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLX8rXOolKMW1Ctf8wqZX2vqdIUCXEteuv0mSb3EG7Eo8dmQ/viewform?c=0&w=1>), estando nela incluídos diversos instrumentos de investigação, visto que a recolha dos dados foi realizada por um grupo onde os temas variam de aluno para aluno. Desde o início do processo foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos participantes, sendo os dados recolhidos, utilizados exclusivamente para a pesquisa do presente estudo.

Os dados foram analisados no SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 22.

## Metodologia

### Instrumentos

*Questionário Sociodemográfico* - este instrumento tem como objetivo conhecer o seu perfil sociodemográfico dos participantes, sendo este constituído por 14 itens.

*Escala de Satisfação Laboral S20/23* (Meliá & Peiró, 1989) adaptado por Ferreira, Fernandes, Santos e Peiró (2013): este instrumento tem como principal objetivo medir e avaliar a satisfação dos trabalhadores, é constituído por 23 itens que se subdividem em cinco fatores, (1) Satisfação com a Supervisão, que é constituído pelos itens 13, 14, 15, 16, 17 e 18 fazendo um total de 6 itens; (2) Satisfação com o Ambiente Físico, é constituído pelos itens 6, 7, 8, 9 e 10, fazendo um total de 5 itens; (3) Satisfação com os Benefícios Recebidos, é constituído pelos itens 4, 11, 12, 22 e 23, fazendo um total de 5 itens; (4) Satisfação Intrínseca com o Trabalho, constituído pelos itens 1, 2, 3 e 5 fazendo um total de 4 itens; (5) Satisfação com a Participação, constituído pelos itens 19, 20 e 21, fazendo um total de 3 itens. Cada um destes itens tem como medida uma escala de Likert, com 7 pontos, estes pontos variam entre (1) Muito Insatisfeito; (2) Bastante Insatisfeito; (3) Algo Satisfeito; (4) Indiferente; (5) Algo Satisfeito; (6) Bastante Satisfeito e (7) Muito Satisfeito.

*Liderança Proativa* (De Cremer, 2015) traduzido e adaptado por Lobo e Lobo (2015): este instrumento tem como principal objetivo observar em que medida se sente inclinado a retardar as suas decisões. É constituído por 12 itens, subdivididos em 3 dimensões (Emocional, Estratégica e Física e Motivacional) sendo que cada um deles tem como medida uma escala de Likert com 7 pontos, estes pontos variam de (1) É-me Totalmente Inaplicável; (2) Não se me Aplica; (3) Não se me Aplica Realmente; (4) Neutro; (5) Aplica-se-me Ligeiramente; (6) Aplica-se-me e (7) Aplica-se-me Totalmente.

### Problema de Investigação

No presente estudo pretende-se perceber de que forma a liderança proactiva pode afetar aquilo que é a satisfação dos trabalhadores perante o trabalho que desempenham, sendo este o objetivo geral do mesmo.

Como objetivos específicos procuramos analisar de que forma as variáveis sociodemográficas afetam tanto a satisfação dos trabalhadores como a liderança proactiva.

Tendo em conta os objetivos deste estudo e a literatura do mesmo, elaboraram-se as seguintes hipóteses:

- I. A satisfação dos trabalhadores pode ser influenciada pelos dados sociodemográficos;
- II. A liderança da organização pode ser influenciada pelos dados sociodemográficos;
- III. Os diferentes tipos de liderança organizacional podem conduzir a uma variação nos níveis de satisfação dos trabalhadores.

### **População e Amostra**

A população alvo desta investigação são trabalhadores que, no momento do preenchimento do questionário, se encontrem ativos.

A amostra é composta por 143 trabalhadores, 55 do género masculino (38.2%) e 88 do género feminino (61.1%). Quanto à idade, a média encontra-se no intervalo dos 36 aos 45 anos (26.4%). Relativamente ao estado civil, 66 participantes são solteiros (45.8%); 55 são casados (38.2%); 12 são divorciados (8.3%) e 10 vivem em união de facto (6.9%). Referente ao número de filhos, constata-se que a maioria não tem qualquer filho (N=54; 37.5%), sendo que 44 sujeitos têm 1 filho (30.6%); 26 têm 2 filhos (18.1%); 16 têm 3 filhos (11.1%) e 2 têm mais de 3 filhos (1.4%). Neste item, um dos participantes não respondeu. A amostra é maioritariamente portuguesa (N=140; DP=0.25). Salienta-se ainda que, 2 sujeitos (1.4%) são de nacionalidade espanhola e 1 de nacionalidade francesa (0.7%). Aludindo à escolaridade, 52 sujeitos têm licenciatura (36.1%); 41 frequentaram escola até ao 12ºano (28.5%); 27 têm mestrado (18.8%); 13 frequentaram até ao 9ºano (9%); e 10 têm o doutoramento (6.9%). No que concerne ao local de residência, a maioria dos participantes é da região norte (N=133; DP=0.38), 6 sujeitos são do centro do país (4.2%) e 4 da zona Sul (2.8%). No que refere à dimensão organizacional, 71 participantes (49.3%; DP=0.89) laboram em organizações com mais de 100 trabalhadores; 44 laboram em organizações com trabalhadores entre os 2 e os 20 (30.6%); 28 em organizações de 21 a 100 trabalhadores (19.4%). Quanto ao tempo na organização, destaca-se que 73 trabalhadores desempenham a sua função à menos de 5 anos (50.7%); 28 trabalham à mais de 20 anos (19.4%); 21 trabalham de 6 a 10 anos (14.6%), e por fim, 21 de 11 a 20 anos (14.6%). Relativamente ao contrato de trabalho, 84 (58.3%) são trabalhadores efetivos; 41 (28.5%) têm contrato a termo; 11 (7.6%) em regime de prestação de serviços; 4 (2.8%) em estágio; 1 (0.7%) participante com contrato sem termo; 1 (0.7%) reformado; e 1 (0.7%) colaborador em regime part-time. Referente à remuneração, 55 (38.2%) participantes recebem entre 500 a 800 euros; 42 (29.2%) recebem mais de 1200 euros; 24 (16.7%) recebem até 500 euros e 22 (15.3%) entre 800 a 1200 euros. Aludindo ao

setor, 102 participantes trabalham no setor privado (70.8%) e 41 no setor público (28.5%). No que diz respeito à função desempenhada, 81 é pessoal indiferenciado (56.3%); 37 tem um cargo de chefia (25.7%) e 25 realizam outra função (17.4%). Finalmente, na profissão, 60 (41.7%) sujeitos têm profissões indiferenciadas; 27 (18.8%) são da área empresarial; 25 (17.4%) da área da educação; 20 (13.9%) da área da saúde e 11 (7.6%) da área dos recursos humanos.

## Resultados e Discussão do Resultados

Relativamente à análise da coerência presente nas respostas dos participantes aos itens do questionário foi usado o coeficiente alfa de *Cronbach*. O alfa de *Cronbach*, é calculado para estimar o grau de confiabilidade de um questionário. Analisando a confiabilidade da escala de satisfação laboral versão 20/23, os resultados mostraram uma consistência interna satisfatória (.970) A análise dos valores obtidos, apresentados na tabela 1, demonstram que as dimensões do questionário detêm consistência interna satisfatória.

**Tabela 1.** Consistência Interna da Escala de Satisfação Laboral (Alfa da Investigação atual vs Alfa da escala validada)

Dimensões	Nºitens	Alfa de <i>Cronbach</i>
Supervisão	6	.950
Ambiente Físico	5	.915
Benefícios Recebidos	5	.898
Intrínseca	4	.904
Participação	3	.920
Total	23	.970

Confrontado os resultados desta investigação com os resultados da investigação original adaptada para a população portuguesa (Ferreira, Fernandes, Santos & Peiró, 2010), atesta-se que, os valores são idênticos, com o valor de Alfa de *Cronbach* de .95.

No que diz respeito à escala de liderança proativa, realizou-se a análise da confiabilidade através do índice total de Alfa de *Cronbach*, obtendo um valor total igual a .770, ligeiramente mais satisfatório do que a investigação original, que obteve um valor total igual a .66 (Lobo, submetido). Quanto ao peso de cada dimensão, na tabela 2., são apresentados os valores do Alfa de *Cronbach*.

**Tabela2.** Alpha de Cronbach das dimensões da escala “Liderança Proativa” (David De Cremer, 2013)

Dimensões	Nºitens	Alfa de Cronbach
Emocional	6	.759
Estratégica	4	.238
Física e Motivacional	2	.758
Total	12	.770

Constata-se assim que, através da tabela anterior, a dimensão Emocional e a dimensão Física e Motivacional apresentam valores de confiabilidade satisfatórios, o mesmo não se verifica na dimensão Estratégica o que leva a que não seja utilizada nesta investigação.

### 1) Hipótese 1. Variáveis sociodemográficas e Escala de Satisfação Laboral

Foram utilizados os seguintes testes estatísticos para comprovar a hipótese 1: *test t* para amostras independentes e *One-Way ANOVA*.

Utilizando o *teste t* para amostras independentes, percebemos que existem diferenças estatisticamente significativas entre o género e a Escala de Satisfação Laboral ( $t_{(138)} = 2.880; p=.005$ ), verificando-se diferenças entre a dimensão Supervisão ( $p=.016$ ), onde o género masculino ( $M=28.800$ ) apresenta uma maior satisfação com a supervisão do que o género feminino ( $M=25.000$ ), a dimensão Benefícios Recebidos ( $p=.020$ ), onde o sexo masculino ( $M=21.891$ ) mostra ter níveis de satisfação nesta dimensão que o género feminino ( $M=18.875$ ) e a dimensão Satisfação com a Participação ( $p=.004$ ), onde mais uma vez se verifica que o género masculino ( $14.909$ ) tem uma maior satisfação com a participação que o género feminino ( $M=12.600$ ). Apurou-se ainda que não existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Satisfação com o Ambiente Físico ( $p=.104$ ) e Satisfação Intrínseca ( $p=.057$ ). Isto corrobora aquilo que é encontrado na literatura que diz que as mulheres apresentam níveis de satisfação mais elevados que os homens (Carrillo-García, Solano-Ruíz, Martinez-Roche & Gomez-Garcia, 2013).

No que diz respeito à variável Idade, verificou-se, recorrendo ao teste *One-Way ANOVA*, que não há diferenças estatísticas ( $F_{(3,136)} = .531; p = .662$ ). O mesmo se verifica quando analisamos o Estado civil dos sujeitos ( $F_{(3,136)} = .323; p = .809$ ), o Número de Filhos ( $F_{(4,134)} = 1.462; p = .217$ ), a Nacionalidade ( $F_{(2,137)} = .899; p = .409$ ) e a Escolaridade ( $F_{(4,135)} = 1.269; p = .285$ ).

Relativamente ao Local de Residência, foi utilizado o teste *One-Way ANOVA*, os resultados permitiram perceber que existe uma relação estatisticamente significativa com a dimensão satisfação intrínseca ( $F_{(2,140)} = 3,354$ ;  $p = .038$ ). Os testes *Post Hoc DMS* revelam que os indivíduos que moram a Norte têm uma maior satisfação do que os indivíduos que moram a Sul ( $M = 18.842$ ;  $DP = 5.634$ ;  $p = .011$ ).

Quanto à variável Dimensão da Organização, utilizando-se o teste *One-Way ANOVA*, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e a Dimensão Satisfação com a Supervisão ( $F_{(2,140)} = 3,238$ ;  $p = .042$ ), a Dimensão Satisfação com o Ambiente Físico ( $F_{(2,140)} = 3,126$ ;  $p = .047$ ), a Dimensão Satisfação Intrínseca ( $F_{(2,140)} = 3,393$ ;  $p = .036$ ), e a Dimensão Satisfação com a Participação ( $F_{(2,137)} = 3,762$ ;  $p = .026$ ). Os testes *Post Hoc DMS*, permitiram perceber que os colaboradores cujas organizações apresentam uma dimensão de 2 a 20 trabalhadores estão mais satisfeitos com a supervisão do que os colaboradores de organizações de 21 a 100 trabalhadores ( $M = 29.364$ ;  $DP = 8.422$ ;  $p = .044$ ) e do que os colaboradores de organizações com mais de 100 trabalhadores ( $M = 29.364$ ;  $DP = 8.422$ ;  $p = .021$ ). O mesmo se verifica quando analisados os testes para a Dimensão Ambiente Físico em que os colaboradores de organizações de 2 a 20 trabalhadores apresentam níveis mais elevados de satisfação com esta dimensão do que os colaboradores de organizações com mais de 100 trabalhadores ( $M = 26.273$ ;  $DP = 6.561$ ;  $p = .020$ ). Quanto à Dimensão Satisfação Intrínseca, voltamos a verificar que os colaboradores de organizações de 2 a 20 trabalhadores apresentam níveis mais elevados de Satisfação Intrínseca do que os colaboradores de organizações com mais de 100 trabalhadores ( $M = 20.500$ ;  $DP = 4.511$ ;  $p = .013$ ). No que concerne à Dimensão Satisfação com a Participação, é de notar que mais uma vez, os colaboradores de organizações de 2 a 20 trabalhadores apresentam níveis mais elevados de Satisfação com a Participação do que os colaboradores que trabalhem em organizações com grupos de trabalho de 21 a 100 colaboradores ( $M = 15.071$ ;  $DP = 3.751$ ;  $p = .015$ ) e do que os colaboradores de organizações com mais de 100 trabalhadores ( $M = 15.071$ ;  $DP = 3.751$ ;  $p = .024$ ).

Quanto à variável Tempo na organização, utilizando-se o teste *One-Way ANOVA*, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas ( $F_{(3,136)} = .542$ ;  $p = .654$ ), o mesmo se verifica quando analisadas as variáveis Contrato de Trabalho ( $F_{(6,133)} = .281$ ;  $p = .945$ ), e Remuneração ( $F_{(3,136)} = .076$ ;  $p = .973$ ).

Já no que diz respeito à variável Setor de Atividade, foi utilizado o teste *t* para amostras independentes e não se verificaram diferenças estatísticas ( $t_{(138)} = -.939$ ;  $p = .230$ ).

No que concerne à função desempenhada, a dimensão satisfação com os benefícios recebidos, apresentou um resultado estatisticamente significativo ( $F_{(2,140)}=7.063$ ;  $p=.001$ ). Segundo os testes *Post Hoc Scheffe*, é possível perceber que a Chefia tem uma maior satisfação com os benefícios recebidos do que o Pessoal Indiferenciado ( $M=23.892$ ;  $DP=7.066$ ;  $p=.001$ ). Estes valores vão de encontro aquilo que é encontrado na literatura estudada pois, segundo Aveleira (2013) o resultado das interações entre os valores dos trabalhadores sobre o trabalho que desempenham e os benefícios que o mesmo oferece, são a resposta emocional dada pela satisfação laboral, ou seja, caso as expectativas forem altas e os resultados e/ou recompensas forem o que era esperado, a satisfação aumenta, tendo que haver, assim, um balanço apropriado, pois caso isso não aconteça a satisfação desce, fazendo com que o desempenho de determinada tarefa elaborada pelo trabalhador seja afetada, faça o que leva a que o trabalhador fique mesmo sem vontade para o desempenho da mesma.

Por fim, em relação à variável profissão, concluiu-se que existem resultados estatisticamente significativos nas dimensões Satisfação com a Supervisão ( $F_{(4,138)}=2.809$ ;  $p=.028$ ), Satisfação com o Ambiente Físico ( $F_{(4,138)}=2.736$ ;  $p=.031$ ), Satisfação com os Benefícios Recebidos ( $F_{(4,138)}=3.209$ ;  $p=.015$ ) e Satisfação com a Participação ( $F_{(4,135)}=3.648$ ;  $p=.007$ ). Utilizando o teste *Post Hoc DMS*, percebe-se que os profissionais ligados à Área Empresarial têm uma maior Satisfação com a Supervisão do que os profissionais da área da Educação ( $M=28.000$ ;  $DP=10.012$ ;  $p=.018$ ); assim como os profissionais ligados aos Recursos Humanos têm uma maior Satisfação com a Supervisão do que os profissionais da área da Educação ( $M=30.909$ ;  $DP=9.268$ ;  $p=.007$ ); e por fim os profissionais com Profissões Indiferenciadas têm uma maior Satisfação com a Supervisão do que os profissionais da área da Educação ( $M=27.467$ ;  $DP=7.836$ ;  $p=.012$ ). Na Dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, mais uma vez verifica-se que os profissionais ligados à Área Empresarial têm um maior nível de satisfação com o ambiente físico do que os profissionais da área da Educação ( $M=24.148$ ;  $DP=9.050$ ;  $p=.049$ ); os profissionais ligados ao Recursos Humanos têm um maior nível de satisfação com o ambiente físico do que os profissionais da área da Educação ( $M=26.000$ ;  $DP=10.991$ ;  $p=.028$ ); os profissionais com Profissões Indiferenciadas têm um maior nível de satisfação com o ambiente físico do que os profissionais da área da Educação ( $M=25.500$ ;  $DP=5.658$ ;  $p=.002$ ). Na dimensão Satisfação com os Benefícios Recebidos, verifica-se que, os profissionais ligados à Área Empresarial têm uma maior Satisfação com os benefícios recebidos do que os profissionais da área da Educação ( $M=22.667$ ;  $DP=8.020$ ;  $p=.004$ ) e que os profissionais da área da Saúde ( $M=22.667$ ;  $DP=8.020$ ;  $p=.027$ ); os profissionais da área dos Recursos Humanos têm uma maior Satisfação com os benefícios



recebidos do que os profissionais da área da Educação ( $M=23.455$ ;  $DP=6.977$ ;  $p=.013$ ) e que os profissionais da área da Saúde ( $M=23.455$ ;  $DP=6.977$ ;  $p=.043$ ); os profissionais com Profissões Indiferenciadas têm uma maior Satisfação com os benefícios recebidos do que os profissionais da área da Educação ( $M=20.350$ ;  $DP=6.512$ ;  $p=.040$ ). E finalmente na dimensão Satisfação com a Participação também se verifica que, os profissionais ligados à Área Empresarial têm uma maior Satisfação com os participação do que os profissionais da área da Educação ( $M=14.160$ ;  $DP=5.218$ ;  $p=.020$ ); os profissionais da área dos Recursos Humanos têm uma maior Satisfação com a participação do que os profissionais da área da Educação ( $M=17.091$ ;  $DP=5.205$ ;  $p=.000$ ), que os profissionais da área da Saúde ( $M=17.091$ ;  $DP=5.205$ ;  $p=.017$ ) e que os profissionais com Profissões Indiferenciadas ( $M=17.091$ ;  $DP=5.205$ ;  $p=.023$ ); os profissionais com Profissões Indiferenciadas têm uma maior Satisfação com a participação do que os profissionais da área da Educação ( $M=13.700$ ;  $DP=3.903$ ;  $p=.019$ ). A satisfação laboral pode também ser vista como a forma que o trabalhador vê o sucesso no seu trabalho (Sunyoto, 2012 citado por Chandra & Priyono, 2016). Pode afirmar-se que a satisfação laboral diz respeito aos sentimentos que são direcionados ao trabalho em si, devendo haver uma atitude positiva perante o trabalho e também perante o ambiente de trabalho, ou seja essa atitude positiva também deve existir com o colegas de trabalho (Chandra & Priyono, 2016).

## 2) Hipótese 2. Variáveis demográficas e Escala de Liderança Proativa

Para testar a hipótese 2 foram utilizados os seguintes testes estatísticos: *Test t* para amostras independentes e *One-Way ANOVA*.

Utilizando o *teste t* para amostras independentes, verifica-se que não existem diferenças estatísticas entre o género e a Escala de Liderança Proativa ( $t_{(141)} = -.123$ ;  $p=.439$ ).

Quanto à idade, utilizando-se o teste *One-Way ANOVA*, percebe-se que existem diferenças significativas com a dimensão Emocional ( $F_{(3,139)} = 3.408$ ;  $p=.019$ ) e com a dimensão Física e Motivacional ( $F_{(3,139)} = 2.767$ ;  $p=.044$ ). Através dos testes *Post Hoc DMS*, demonstra-se que os sujeitos de até aos 25 anos têm um nível de liderança emocional mais elevada do que os sujeitos com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos ( $M=23.629$ ;  $DP=5.621$ ;  $p=.002$ ), o mesmo se verifica quando se fala da liderança Física e Motivacional, que os sujeitos de até aos 25 anos têm níveis mais elevados nesta dimensão que os sujeitos entre os 26 e os 35 anos ( $M=8.371$ ;  $DP=2.636$ ;  $p=.005$ ). Para os líderes é importante que tenham acesso ao impacto das suas próprias emoções e que aprendam formas de lidarem com elas. Uma boa regulação das emoções ajuda a que seja evitada a procrastinação. É necessário

que os líderes entendam que esta regulação está inerente não só às emoções que este espera sentir, mas também ao impacto de emoções que já foram sentidas no passado (De Cramer, 2013).

O Estado Civil foi analisado através do teste *One-Way ANOVA*, onde se evidenciou que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $F_{(3,139)} = .290$ ;  $p = .832$ ). O mesmo se verificou na variável Escolaridade ( $F_{(4,138)} = .947$ ;  $p = .439$ ), na variável Local de Residência ( $F_{(2,140)} = .099$ ;  $p = .905$ ), na variável Dimensão da Organização ( $F_{(2,140)} = .056$ ;  $p = .946$ ), na variável Contrato de Trabalho ( $F_{(6,136)} = 1.116$ ;  $p = .357$ ), na variável Remuneração ( $F_{(3,139)} = .883$ ;  $p = .452$ ), na variável Função ( $F_{(2,140)} = .073$ ;  $p = .929$ ), na variável Profissão ( $F_{(4,138)} = .996$ ;  $p = .412$ ) e finalmente na variável Setor que foi analisada através do *test t* para amostras independentes ( $t_{(141)} = .988$ ;  $p = .715$ ).

No que concerne à variável Número de Filhos, utilizando o teste *One-Way ANOVA*, verifica-se que não há diferenças estatisticamente significativas ( $F_{(4,137)} = 1.677$ ;  $p = .159$ ).

Relativamente à nacionalidade e utilizando-se o teste *One-Way ANOVA*, pode-se observar que não existem diferenças estatisticamente significativas na dimensão Emocional ( $F_{(2,140)} = 2.174$ ;  $p = .118$ ), nem na dimensão Física e Motivacional ( $F_{(2,140)} = 2.358$ ;  $p = .098$ ).

Por fim, analisando a variável Tempo na Organização, utilizando-se o teste *One-Way ANOVA*, percebe-se que não existem diferenças estatísticas ( $F_{(3,139)} = 1.352$ ;  $p = .260$ ).

### 3) Hipótese 3. Relação entre Liderança Proativa e Satisfação Laboral

Para avaliar a relação existente entre a liderança proativa e a satisfação laboral foi utilizado o teste de correlação de *Pearson*. Os resultados evidenciados permitiram compreender que há uma correlação estatisticamente significativa entre as dimensões da liderança proativa e a satisfação laboral. Concluiu-se que, existe uma correlação com direção positiva entre a dimensão benefícios recebidos e a dimensão Física e Motivacional ( $r = .167$ ;  $p = .046$ ), isto é, à medida que a satisfação com os benefícios recebidos aumentam, aumenta a liderança físico e motivacional; bem como, uma correlação com direção negativa entre a dimensão Satisfação Intrínseca e dimensão Emocional ( $r = -.228$ ;  $p = .006$ ), ou seja, à medida que os níveis de satisfação intrínseca aumentam, diminui a liderança emocional ou vice-versa.

Estes resultados permitem ir de encontro com aquilo que diz Saleem (2015), que o papel dos líderes, nos dias de hoje, é muito diferente quando comparado com o que encontramos nos anos transatos, ou seja, atualmente afirma-se que o sucesso e a eficácia das organizações são sujeitos aos estilos de liderança que são aplicados pelos diferentes líderes,

para a autora os líderes eficazes têm a aptidão de modelar e minimizar as percepções políticas das organizações, aumentando assim a satisfação do trabalhador no seu posto de trabalho.

De forma a perceber se os trabalhadores são ou não procrastinadores foram cotadas, as respostas de todos os participantes. Segundo Lobo (submetido), os sujeitos que apresentam uma cotação superior a 42 pontos, apresentam uma probabilidade maior de adiar decisões. Neste sentido, o mesmo autor afere que quando a cotação é inferior a 42 pontos, a probabilidade de adiamento da decisão é menor. Neste estudo verificou-se que 96 sujeitos apresentam valores superiores a 42 pontos, o que indica que, a população tem maioritariamente tendência a adiar as suas decisões.

### **Conclusão, Limitações e Considerações Futuras**

Conclui-se com este estudo que existe influência da liderança proativa na satisfação laboral, confirmando a hipótese 3, pois existe influencia entre as dimensões destas duas temáticas. Permitindo perceber que os diferentes tipos de liderança proativa levam a que a satisfação dos trabalhadores aumente ou diminua.

Constata-se também, que são os Homens que apresentam maiores níveis de satisfação e que o facto de os trabalhadores estarem numa empresa com uma dimensão menor leva a que estes tenham níveis de satisfação laboral mais elevados. Quanto aos resultados da liderança proativa verifica-se que os mais jovens têm níveis mais elevados de liderança que a restante população.

É importante salientar que através da cotação das respostas dos participantes, percebeu-se que exista uma tendência para a procrastinação e apesar do estudo desta temática ser relativamente recente, uma das razões que podem levar a este resultado é o facto da população ser mais velha pois situa-se entre o 36 e os 45 anos e também o facto de na sua maioria serem trabalhadores que estão à relativamente pouco tempo na organização.

As limitações que se encontraram neste estudo, são o facto de a recolha de dados ser através de uma plataforma *online* ao mesmo tempo que facilita quanto à confidencialidade, dificulta, pois, alguns trabalhadores não têm acesso e/ou não sabem usar estes recursos. Esta forma de obtenção de dados não nos permite ter um controlo sobre a especificação das profissões, o que poderia ser benéfico para investigações futuras. Havia também uma expectativa de que através deste método a amostra fosse significativa, o que acabou por não acontecer, a amostra foi relativamente pequena, o que não permite fazer uma generalização dos resultados.

Este estudo teve uma dificuldade acrescida, pois a temática da liderança proativa é relativamente recente, o que faz com a informação que relaciona a liderança proativa e a satisfação laboral seja escassa dentro da comunidade académica, e por este motivo é importante que esta temática, que cada vez é mais relevante no mundo do trabalho, continue a ser estudada para que as informações obtidas sejam o mais rigorosas possível.

Neste sentido, no futuro, seria interessante a realização deste estudo com amostras específicas. Assim, com a futura realização de estudos, será possível verificar se a liderança influencia a satisfação dos trabalhadores e se a proatividade das lideranças também exerce uma influencia no comportamento dos mesmos, o que não foi possível verificar nesta investigação.

## Referências Bibliográficas

- Ali, A. Y. S., Sidow, M. A. & Guleid, H. S. (2013) Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1), 1-10.
- Aveleira, J. J. C. B. (2013). A inteligência emocional o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais. Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Francisco José Santos Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2582/1/18271.pdf> Acedido em: 12 de Abril de 2016.
- Balsanelli, A.P., Cunha, I.C.K.O., & Whitaker, I.Y. (2008). Estilos de liderança e perfil profissional de enfermeiros em Unidade de Terapia Intensiva. *Acta Paulista de Enfermagem*, 21 (2), 300-304.
- Bussing, A., & Bissels, T. (1998). Different Forms of Work Satisfaction: Concept and Qualitative Research. *European Psychologist*, 3 (3), 209-218.
- Chandra, H., & Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance – Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9 (1), 131-140.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruíz, M. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 21(6), 1314-20.
- Cordeiro & Pereria (2006). Características do trabalho, variáveis sócio—demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273/1032>. Acedido a 11 de Fevereiro de 2016.
- De Cremer, D. (2013). *The proactive leader. How to overcome procrastination and be a bold decision-maker*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 17-33.
- Elfering, A., Semmer, N.K., & Kalin, W. (2000). Stability and change in job satisfaction at the transition from vocational training into “Real Work”. *Swiss Journal of Psychology*, 59 (4), 256-271.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R. & Peiró, J.M. (2013). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 2 (52), 7-34

- Galvão, C.M., Trevizan, M.A., Sawada, N.O., & Coleta, J.A.D. (1998). Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 6 (1), 81-90.
- Lobo, F. (submetido). Adaptação para a população portuguesa The Leadership on Hold-Survey (Part 1: The individual). Estudo preliminar em estudantes do ensino superior. *Paideia*.
- Marante, Y. (2010). Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (Emcomed) de la provincia de Granma, *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 11(2), 15-9.
- Martins, J., Robazzi, M., & Plath, G. (2007). Satisfação e insatisfação entre auxiliares e técnicos de enfermagem de uma unidade de internação feminina de um hospital escola, *Ciência y Enfermería*, 13 (1), 25-33.
- Pedro, N. & Peixoto, F. (2006). Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico. *Análise Psicológica*, 2 (14), 247-262.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 207-213.